

# 浅谈非预算管理事业单位的内部控制问题

## ——以 A 单位为例

陈安纳

(厦门大学深圳研究院 广东·深圳)

**摘 要:** 社会竞争的日益激烈,对非预算管理事业单位的管理能力提出了更高的要求,资金管理更是其中的重中之重。内部控制作为企业管理的有效手段,值得非预算管理事业单位采纳并应用到自身的管理尤其是财务管理中去。然而内部控制在应用过程中难免会出现各种问题,为保证非预算管理事业单位的稳定发展,需要研究非预算管理事业单位的内部控制问题。本文先是阐述了非预算管理事业单位内部控制的相关内容,说明了实施内部控制的必要性,然后以 A 单位为例分析了其中存在的问题。

**关键词:** 非预算管理事业单位;内部控制;问题

### 一、非预算管理事业单位的内部控制概述

非预算管理事业单位与以往的预算管理事业单位不同,它虽属国家事业单位,但是对于本单位的各种收入与支出,都是自己负责的。当然,我国对非预算管理事业单位的管理也是不同于其他事业单位的,对它实行的是企业化管理,这在一定程度上增加了其自由性。非预算管理事业单位的这种特殊性质,在为其带来诸多便利的同时,也带了许多不利之处。比如预算管理事业单位进行经济活动,不论是盈利还是亏损,对单位本身不会有太大影响,它只需做好服务社会的工作就行,一切资金由国家财政部门承担,但非预算管理事业单位就不相同了,亏损就是亏损,并没有相关部门为其买单,因此它需要对自己负责,不断增强自身竞争力。内部控制就是增强竞争力的有效方法。非预算管理事业单位的内部控制指的是单位通过采取各种方法,对其经济活动尤其是财务管理方面进行监督和调控,以保证单位业务活动的顺利进行,实现单位稳定健康发展。非预算管理事业单位要想在与各预算管理事业单位和企业的双重竞争中占有一席之地,就必须加强自身的内控建设。

(1) 内部控制是优化资源配置的有效手段。一个单位所拥有的资源是有限的,而资源的多少及利用效率又是一个单位能否顺利发展的重要条件,因此将有限的资源发挥出无限的作用是每个单位的共同目标。非预算管理事业单位作为非营利性组织,其存在的意义就是为社会为人民提供足够的公益服务,所以如何将自身所有的资源最大化利用就是它一直以来的追求。通过内部控制,非预算管理事业单位可以将其所拥有的资源合理配置,避免出现工作人员浪费资源甚至贪污资源的现象,还可以将单位内的各项工作联系起来,统一管理,从而保证单位内的资源都能够被高效利用。

(2) 内部控制是提高单位经营能力的重要方法。非预算管理事业单位不仅要履行服务社会的职责,还要保证自身的良好发展。但由于政府并不向非预算管理事业单位拨款,甚至一些预算管理事业单位能享受

到的政策它也享受不到,这在很大程度上加大了它的生存压力,因此需要不断提高自己的经营能力,内部控制就是行之有效的方法之一。通过内部控制,可以对单位计划进行监督,一旦出现执行偏差就能立即作出反应,采取相应措施纠正偏差,以提高计划执行力,保证单位的业务活动能顺利开展,从根本上提高单位经营管理能力。

### 二、非预算管理事业单位的内部控制问题

内部控制对于非预算管理事业单位来说具有十分重要的作用,但现实中,许多单位并没能充分利用好内部控制制度,下面以 A 单位为例,分析一下非预算管理事业单位内部控制存在的问题。

(1) 内部控制制度不完善。内部控制不仅存在于业务活动的准备阶段,同样存在于活动进行乃至结果评估阶段。若想一项制度能够发挥出它应有的效果,就要有完善的条例规定,财务预决算作为事业单位内部控制工作中至关重要的一项,更是应该建立起完善的制度规范。但在 A 单位中,却并没有关于财务预算决算的相关规定,这种制度上的缺失就导致了本单位在遇到有关财务预决算的工作内容时,工作人员没有标准程序作为依据,处理问题时随意性就比较大,甚至会带有严重的个人色彩,这会给本单位带来一定的损失。比如说在业务招待方面,由于 A 单位没有规定业务招待费的报销范围,也没有制定相关的报销程序,就出现了实报实销的情况,而这种实报实销且费用支出并不透明的现状,对单位合理进行财务预决算产生了很大的不利影响。

(2) 内部控制的执行力度不到位。一项制度的实施效果如何,不仅要看制度制定的完善程度,还要看其执行情况,制度再好再完善,若是不能通过有效执行使其发挥出应有的作用,也只是一纸空文而已。一些非预算管理事业单位由于内部控制执行人员的数量不够、能力不足等原因,使得内部控制并没有得到良好实施。就 A 单位来说,虽然严格规定了本单位“三重一大”事情的运行程序,但是查看单位的相关会议纪要、

报批文件等就会发现,有关重要事项的报备、审批、记录等相关文件并不完整。另外,固定资产作为事业单位资产中占比较大的一部分,在采购时,是需要按照单位规定的采购流程进行的,如先填写申请表,等待回复,再进行实地采购等,但A单位实际采购时并没能严格按照此程序进行,既没有采购申请表,也没有经过审批,这种毫无纪律的行事方式严重扰乱了本单位的内部控制。

(3)内部控制的监督力度不到位。任何一项制度的执行者都是人,只要有人存在,执行偏差就难以避免,因此若想保证制度的顺利实施,有效的监督体系必不可少,一旦监督力度不够,就有可能出现许多问题,如各种费用的报销问题。就A单位来说,只要私人车主能够提供有效的燃油发票作为报销凭证,单位就会给报销车费,但在报销发票中却出现了加油时间密集、加油站点分布不合理等情况,这就是因为单位缺少必要的监督程序而给了员工欺上瞒下的机会。另外,若想成功报销,理论上来说是需要经过相关人员的审批之后才能发放报销款的,但A单位却屡次出现报销先于审批的情况,即报销金额已经发放但签批日期却是在此之后,这种情况对于单位的财务管理是极为不利的。

### 三、解决非预算管理事业单位内部控制问题的有效方法

针对A单位内部控制方面出现的一些问题,可以采取以下措施:一是提高管理者乃至所有员工的内部

控制意识,让他们明白进行内部控制的重要性,这样才有利于后续工作的推进,然后要完善内部控制制度,对本单位所有业务活动的开展都应建立完备的制度和标准,以保证员工在工作过程中能够有制度可依。二是提高执行人员的能力,可以通过培训、竞赛等形式使工作人员熟悉内部控制的执行流程,并将执行效果与他们的业绩挂钩,以督促他们坚决执行内部控制制度,对于不按规定程序进行工作的人,应对其采取一定的惩罚措施,让他们深刻领会到制度的严肃性。三是监督方面,可以设立独立的审计部门,并聘请专业的审计人员,以提高监督力度。当然,需要不时对内部控制的执行情况进行检查,严厉制止不符合规定的行为,并对内部控制的实施结果进行分析,找出不足之处,为完善下一步的内部控制奠定基础。

综上所述,非预算管理事业单位发展中,面临比预算管理事业单位更多的困难,因此进行内部控制是十分必要的。但目前其内部控制在实施过程中存在一些问题,为保证非预算管理事业单位的长久发展,需要不断寻找各种有效方法,以解决单位出现的各种内部控制问题,提高内部控制水平。

#### 参考文献

- 1.陈星秀.事业单位内部控制存在的问题及对策研究.财经界(学术版),2013(15).
- 2.李焦原.事业单位内部控制存在的问题及解决对策探讨.中国外资,2011(15). (责任编辑:郭中清)

(接44页)内部控制机制,树立正确的内部控制理念,制定相应的规章制度,对内部控制工作的各个环节进行严格的监督与控制。提高内部控制工作的科学性与合理性,同时对企业内部各项工作进行合理的考察与监督,及时发现内部控制工作中的不足与缺陷,找到问题根源,并进行正确应对,从而提高内部控制工作效率。其次,企业应当结合实际发展情况,完善现有的内部控制制度,制定合理的工作规范与工作标准。

(3)完善现有的绩效考核机制。目前,许多企业存在绩效考核机制不完善的问题,影响了对员工的准确考察与评价,不利于内部控制工作的顺利开展,企业应当完善现有的绩效考核机制。首先,企业应当根据发展需求,建立起较为完善的绩效考核机制,明确工作标准和工作规范,对员工工作状况进行准确真实的评价,明确其工作中存在的不足并进行改进。同时,要对表现较好的员工进行适当奖励,激发员工积极性,提高内部控制工作的准确性与真实性,从而推动企业实现进一步发展。其次,企业应当扩大绩效考核范围,不仅要对员工的工作成果进行考察,而且要对其工作态度、思想政治建设等进行较为严格的考察,增强企业凝聚力,提高人力资源水平。

(4)加强人才的培养与引进。优秀人才的缺乏给企业内部控制工作带来较大影响,不利于内部控制方法的改进和工作效率的提高,企业应当重视此问题,加强人

才的培养与引进。首先,企业应当明确新时期经济社会发展对人才的需求,结合自身发展实际情况,建立适合企业自身发展的人才培训机构,对员工进行定期培训,帮助其掌握必要的专业技能。其次,企业应当完善现有的人才招聘机制,严格人才选拔条件,对应聘者进行多角度的全面考察,选择符合新时期经济社会发展的优秀人才,提高企业人力资源水平。同时,企业应当不断完善现有的内部控制方法,改进内部控制工作中存在的不足,提高内部控制工作效率,促进企业实现现代化发展。

#### 四、结束语

随着我国经济社会飞速发展,企业数量不断增加,市场竞争加剧,科学合理的内部控制显得尤为重要,也是企业提高核心竞争力的关键。针对我国企业内部控制建立与完善中存在的绩效考核机制不完善,内部控制机制不合理,优秀人才缺乏等问题,应当通过加强对内部控制的重视,建立完善的内部控制体系加强对人才的培养与引进等对策进行改善。

#### 参考文献

- 1.吴珊珊.企业内部控制制度的建立与完善.财会学习,2016,(16):15-16.
- 2.于潇潇.企业内部控制制度的建立与完善探析.中国市场,2016,(03):127-128. (责任编辑:何萌)